

La industria del vestido en Tehuacán, Puebla. De la crisis a la reestructuración postmaquila

Itzel Castillo González¹

Resumen

En los últimos veinte años la industria del vestido de Tehuacán ha pasado por una etapa de reestructuración. Al darse una significativa caída en la exportación de prendas de vestir se experimentó una transición hacia la producción de marcas nacionales e incluso surgieron diseños y marcas regionales para el mercado nacional, originando la introducción de nuevas tecnologías en los procesos productivos. Asimismo, se incrementó el número de pequeños establecimientos encabezados por ex trabajadores de las grandes fábricas exportadoras. Este tipo de transformaciones necesitan ser examinadas.

Por ello, el presente trabajo establece los principales rubros de la investigación “Reestructuración industrial y eficiencia colectiva. La experiencia de la industria del vestido de Tehuacán, Puebla” tesis del programa de Maestría en Desarrollo Regional en la línea de Sistemas productivos del Colegio de la Frontera Norte (COLEF). Analiza los elementos industriales y empresariales que se caracterizaron como factor determinante en la reestructuración de la industria del vestido en Tehuacán, Puebla. En especial postula la importancia de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la transición industrial y describe las características que distinguieron dicho proceso.

La reestructuración productiva se abordó desde los enfoques de especialización flexible, escalamiento industrial y eficiencia colectiva, debido al énfasis puesto en las estrategias empresariales, con la finalidad de profundizar en la importancia de factores internos como la modificación en las fases productivas de una industria, la aglomeración de empresas y los lazos empresariales como instrumentos que impulsan la recuperación de sectores productivos.

Se encontraron cambios en nueve dimensiones que caracterizaron la reestructuración de Tehuacán. Además, se identificaron propiedades de la acción conjunta entre amigos, incremento de capacidades de aprendizaje de los trabajadores y empresarios del sector, derrame de conocimiento vía creación de PYMES y el alcance a mayores economías de escala, mismas que situadas en la región de análisis dan indicios de un desarrollo local.

La presente investigación se centra en la discusión de la reestructuración productiva de una región después de la crisis maquiladora, principal sector de su economía local.

Palabras clave: Reestructuración productiva, eficiencia colectiva, desarrollo endógeno.

Introducción

La industria de la confección mexicana es uno de los sectores más antiguos (Maza y Gutiérrez, 2014) tiene su origen desde mucho tiempo atrás, cuando principalmente las amas de casa se dedicaban a la confección de ropa para la familia o para aquellos hombres que iban a la guerra. El desarrollo de este sector ha tenido constantes transformaciones alcanzando mayor relevancia a

¹ Maestra en Desarrollo Regional por el Colegio de la Frontera Norte, itzel_cagi@hotmail.com

partir de la apertura del comercio, convirtiéndose en el pionero de la economía de muchas entidades rurales, ubicándose las principales en los estados fronterizos, lo cual se explica por su cercanía con los Estados Unidos. Asimismo, el auge de dicha industria se propagó por toda la república buscando otros factores favorables para la maximización de su beneficio como lo son: la mano de obra barata y localización geográfica estratégica.

Tal es el caso de Tehuacán, un municipio del Estado de Puebla especializado en la producción de pantalones de mezclilla desde hace más de siete décadas. Tehuacán en los años noventa se convirtió en un importante receptor de firmas globales de la industria del vestido y se mostró, de acuerdo con Muñiz, Ramírez, y Juárez (2010), como una de las industrias más competitivas, caracterizada por un modelo de crecimiento en la subcontratación de la confección y el ingreso de capital extranjero y creciente demanda externa.

Sin embargo, en años recientes hemos sido testigos de la dinámica que se presenta en la industria de la confección en México, dinámica que refleja una reducción de demanda para este sector. Lo anterior debido a diversos factores, entre ellos a la inserción de China al mercado, además de algunas consideraciones expuestas en el Tratado de Libre Comercio sobre el sector textil-vestido (García, 1995). El decrecimiento de la industria del vestido en el municipio se vio reflejado en una menor presencia en mercados internacionales y se menciona la pérdida de 70,000 empleos de la confección sólo en el periodo 2001-2002 (Santiago, 2010).

La crisis permitió que se desarrollaran aspectos como la organización de expo ferias donde los productores muestran a los consumidores su producción con el fin de ampliar su mercado de venta. Todo ello, con el fin de seguir impulsando el desarrollo de la industria del vestido en el municipio y su impacto en el desarrollo económico y social. Otro elemento importante en la reorientación lo fueron los recursos humanos. Se considera que el alto nivel de especialización adquirido por los trabajadores en la industria del vestido durante el período maquilador fue uno de los principales factores para la restauración del sector en la región. A partir de estos argumentos, se hace notable la restauración transformada del sector en el municipio.

Por lo cual es necesario analizar los elementos industriales y empresariales que se caracterizaron como factor determinante en la reestructuración de la industria del vestido en Tehuacán, Puebla. Con tal fin, se estructura el presente documento en tres apartados.

El primero se presenta el contexto de la crisis, y se describen las causas de la caída de la industria del vestido y su impacto económico y social en el municipio. En el segundo apartado se exponen los principales factores productivos y económicos que caracterizaron a la reestructuración postcrisis de la industria del vestido, se discute el papel de la eficiencia colectiva, como estrategia empresarial; para superar la crisis y se indica el impacto regional de la reestructuración postcrisis de la industria del vestido. Finalmente, el escrito culmina con un apartado de conclusiones.

Del auge de la capital del *blue jeans* a la crisis

La industria del vestido en Tehuacán se ha caracterizado por su gran tradición histórica, la instalación de las primeras empresas se asentó alrededor de 1930, en su mayoría fueron establecimientos pequeños que trabajaban de forma rudimentaria, dedicadas a la producción exclusivamente a la elaboración de uniformes para las embotelladoras de agua de la región. Dos décadas más tarde, los negocios más pequeños se especializaron en la producción de pantalones de mezclilla los cuales se comercializaron principalmente en la ciudad de Puebla y México

(Hernández, 2011). Se sostiene que a mediados de los años ochenta y principios de los noventa, la industria del vestido se ve favorecida a nivel internacional.

Sin embargo, el auge de la industria del vestido tehuacana se experimentó a partir de 1994 con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). La acumulación de experiencia en la confección facilitó el acceso a contratos de producción y de esta manera las empresas fueron formando sus propias redes de productores, por lo que el empleo de la maquiladora fue considerado el más estable, de manera que “a partir de 1999 la Secretaría de Desarrollo Económico del gobierno de Puebla, consideró que la ciudad se había convertido en la capital mundial de los blue jeans” (Barrios y Santiago, 2003, pág.24).

Este auge se mantuvo hasta finales del año 2000 y principios del 2001, periodo que marcó el principio del fin del modelo maquila en el municipio. Se experimentó una fuerte desaceleración generando el cierre de plantas maquiladoras y el incremento del desempleo, debido a la escasez de pedidos, tras este desajuste las empresas redujeron su producción hasta en un 50%. Respecto al salario, aquellos obreros que durante el boom llegaron a ganar de dos a tres mil pesos semanales, a partir de la crisis disminuyeron su ingreso a tal punto que los trabajadores empezaron a ganar en promedio 750 pesos semanalmente (Muñiz, Ramírez y Juárez, 2010).

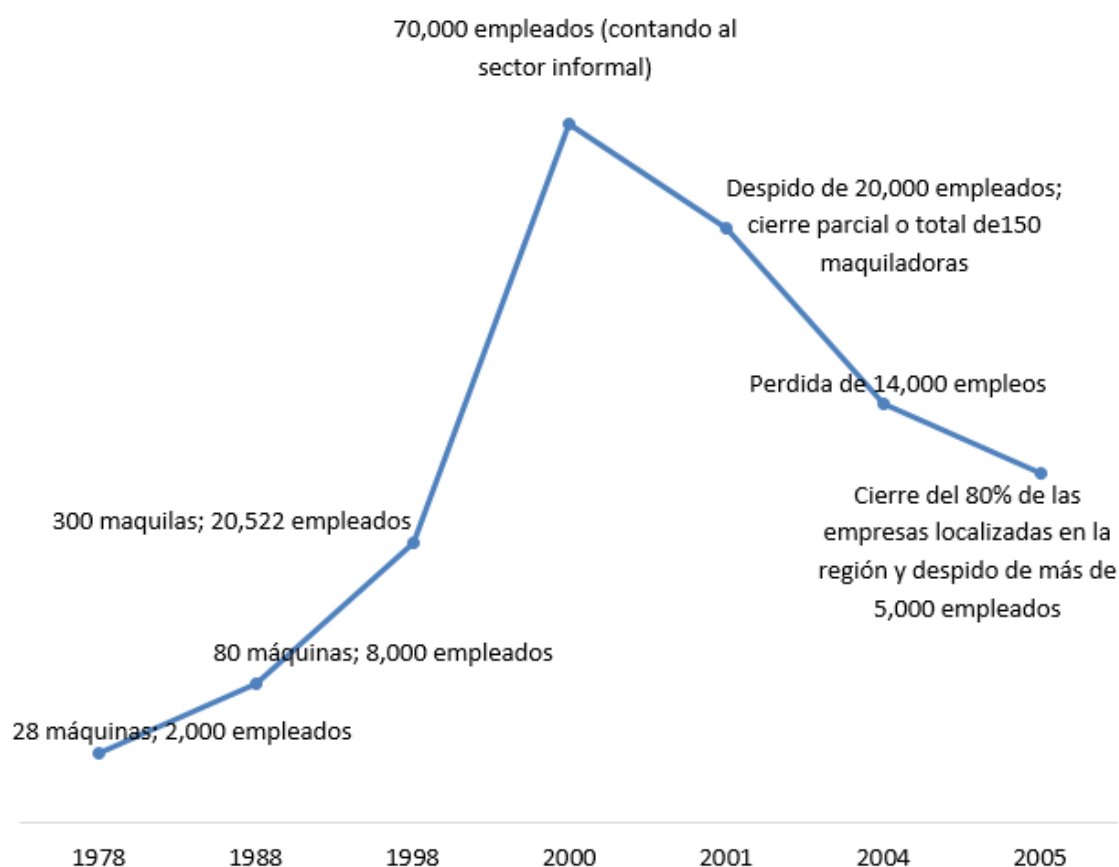
Asimismo, en cuanto al rubro de los trabajadores registrados ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), se tiene que de los 62,000 que había en 2001, para el 2009 solo se tenía el registro de 8,200 trabajadores. De las 1200 unidades económicas que se llegaron a contabilizar en 1998 en el 2009 sólo quedaban 150 registradas formalmente. Al respecto, se menciona la pérdida de 70,000 empleos de la confección en Tehuacán sólo en el periodo 2001-2002.

Actualmente, en los espacios académicos existe un debate en torno a los factores que originaron la caída de la industria del vestido, se reconocen al menos cuatro causas. El primer factor hace referencia a una crisis de demanda; debido a la vinculación con el mercado estadounidense (Sosa y Rangel, 2007; Hernández, s.f.), algunos investigadores afirman que la recesión de Estados Unidos “cortó abruptamente con la dinámica de consumo de los bienes no duraderos, específicamente con la ropa en sus diversas modalidades y, se inició la historia de la cancelación de contratos para las maquiladoras poblanas de exportación” (Martínez de Ita, Sánchez y Campos, 2005, pág.5).

La segunda causa de la crisis tiene su explicación en la idea de la entrada de China al mercado del vestido (Muñiz, 2014; Santiago, 2011). La tercera, sitúa al salario, pues países como Bangladesh, Hong Kong, China y Centroamérica, pagan salarios menores con lo que ofrecen producir más barato (Hernández, 2011). Finalmente, el cuarto factor, de acuerdo con Hernández (2011), se relaciona con la deslealtad de empresarios y la guerra sucia en contra de la maquila, afirmando que continuamente se presentaba violación en contra de los derechos humanos², lo cual acentuó la salida de marcas estadounidenses de la región.

² “...en pocas palabras, hubo empresarios que no cumplieron con ética, con una ética profesional, y empezaron a prostituir el salario del trabajador y esa fue una de las razones que hizo que ya de plano se quebrantara la situación de la exportación. Y otro poquito la situación de que una persona a través de un pseudo-sindicato empezó atacar mucho a la industria, entonces eso también mermó mucho, porque grupos importantes como lo fue en su momento Vaqueros Navarra que tenía alrededor de nueve empresas. Te estoy hablando de que a lo mejor cada empresa tenía alrededor de 400-500 trabajadores empezaron a tener conflictos laborales. Entonces también ahí por ende no, el norteamericano cuida sus intereses entonces dice cómo voy a seguir teniendo mi prenda ahí si tú tienes conflictos, mejor la quito...” (Osorio, 2018).

Grafica 1. Transición de la industria del Vestido en Tehuacán



Fuente: Elaboración propia con base en Sosa y Rangel (2007); Juárez (2004); Barrios y Santiago (2003)³.

Como resultado de la crisis se presentaron serias transformaciones tanto en el ecosistema productivo como en la oferta del mercado; por ejemplo, la organización de expo ferias donde los productores muestran a los consumidores su producción con el fin de ampliar su mercado. Todo ello, con el fin de seguir impulsando el desarrollo de la industria del vestido en el municipio y su impacto en el desarrollo económico y social. Otro elemento importante en la reorientación lo fueron los recursos humanos. Se considera que el alto nivel de especialización⁴ adquirido por los trabajadores en la industria del vestido durante el período maquilador fue uno de los principales factores para la restauración del sector en la región. También, se vislumbran aspectos como la asociación entre amigos pertenecientes al entramado industrial, el aprovechamiento de factores

³ Es preciso mencionar que los datos presentados es un cálculo aproximado, ya que es prácticamente imposible determinar tanto el número de empresas, como la cantidad de prendas de vestir que se producen en Tehuacán. También, las estadísticas sobre el número de trabajadores son inexactas. Ello, debido a la existencia del mercado ilegal.

⁴ Entendiendo por trabajador especializado al obrero que por realizar una función en el proceso de producción concreta posee conocimientos especiales en determinado proceso.

contextuales –demanda del mercado nacional y alta especialización- y actores institucionales proindustrialización.

De esta manera, la transición entre auge-crisis-recuperación provocó cambios tanto internos como externos en las empresas de la industria del vestido de Tehuacán. Es interés de la presente investigación dar cuenta de la reestructuración de la industria del vestido. Al respecto, a continuación, se presenta el análisis de resultados.

Reestructuración productiva, eficiencia colectiva y desarrollo regional

A partir del análisis realizado se encontró que la reestructuración de la industria del vestido de Tehuacán postmaquila se caracterizó por cambios en el tamaño de las empresas, número de empleos, orientación del mercado, producción, tecnología, calificación de los trabajadores y nivel salarial.

1. Tamaño de la empresa

Ante la crisis de demanda, las grandes empresas fueron las más afectadas, generando la compra de empresas competidoras e incluso el cierre de algunas. De manera que, al desaparecer las grandes empresas, las pequeñas y medianas empresas empezaron a tener mayor presencia. Ello, debido a que las PYMES se adaptan fácilmente a los cambios de la estructura de producción. Es importante mencionar que, del total de las empresas establecidas en el municipio dedicadas a la fabricación de prendas de vestir el noventa y nueve por ciento lo constituyen las pequeñas y medianas empresas⁵.

2. Número de trabajadores

En la experiencia de Tehuacán se encontraron dos fenómenos. Primero, se encontró una disminución de puestos con categoría de mano de obra de baja calificación. Ello, se justifica por alta especialización que tienen los operarios, lo cual permite que ya no sea necesarios contratar manuales, pues se simplifican algunas tareas. Aquí es importante destacar que este es un efecto derivado de una mayor presencia de PYMES. Si bien, la aglomeración de empresas actuales no tiene la capacidad de absorción de mano de obra que se tuvo en la década de los noventa, la actual está más especializada. Ello, debido al aprendizaje adquirido en la etapa de exportación.

Mi línea, de 50 gentes, tengo solamente seis manuales. Anteriormente no, anteriormente tenías a lo mejor un promedio de si tenías un promedio de 100 trabajadores de máquina –operarios realmente- a lo mejor tenías en promedio 35 manuales. Es que era tanta la calidad que se exigía que por ejemplo por cada overlista tenía su recogedora y su revisadora. Hoy ya no, pero el overlista ya sabe y a parte se inculcó mucha capacitación para que el trabajador vea a su máquina como su herramienta principal que le va a sostener en su proceso de vida, anteriormente no, la gente no tenía esa cultura... (Osorio, 2018).

El segundo fenómeno importante por resaltar es que el escalamiento de la industria del vestido está acompañado de un escalamiento laboral. Es decir, la apertura hacia nuevos nichos de mercado generó nuevos puestos de trabajo, como el de diseñadores creativos. Esta nueva demanda de trabajadores por parte de las empresas originó, a su vez, el surgimiento del Centro de Diseño y

⁵ Cabe destacar que a pesar de que el número real de empresas dedicadas a la industria del vestido es impreciso, y ello debido a la informalidad en la que algunas de ellas se encuentran, sin embargo, estas firmas no adscriptas al directorio estadístico son en su mayoría pequeñas y medianas empresas.

Desarrollo de Moda Urbana A.C. (CDDMU), cuyo objetivo es formar una plataforma en tendencia de moda y diseño en mezclilla y crear mano de obra en diseño creativo.

CDDMU surge por la necesidad de la industria, pero básicamente se enfoca a la micro y pequeña industria, la idea surge hace cinco años, pero se consolidó el año pasado -2017- [...] al centro ya se integraron nuevos diseñadores, los cuales mediante los programas que aquí se imparten se les está dando la oportunidad de ser empresarios o ser trabajadores de alguna empresa. También se pretende capacitar al empresario, pues se necesita empresarios con otra visión, ser más competitivos a nivel mundial. Por lo que, se busca capacitar a las nuevas generaciones en temas sobre: producción, calidad y desarrollo de productos sustentables (Ortigoza, 2018).

3. Orientación del mercado

En el desarrollo de la industria del vestido del municipio se destacan tres etapas importantes. La primera, durante el periodo de 1985 a 1995 caracterizada por producir prendas para el mercado nacional. La segunda, comprendida de 1996 a 2011, predominó la producción para la exportación. La última etapa, de 2012 a la fecha marca el regreso hacia la producción para el mercado nacional.

En la primera etapa lo que sostenía el mercado era el mercado informal por decirlo así que era el tianguis, los tianguistas eran los que vendían muchísimo, como el tipo de tianguis de San Martín eran quien mandaba mucha producción a Tehuacán, los de Tepito mandaba mucho trabajo, Chiconcuac también muchísimo, el fuerte siempre ha sido San Martín. Y después sale la exportación y nos mantiene un poco el mercado informal, pero quien se empezó a comer y se está comiendo el mercado informal son las departamentales, pues ahora quien está manteniendo la industria son las tiendas departamentales, ya ni siquiera es el informal, se está cayendo el mercado informal... (Ortigoza, 2018).

El regreso a la producción para el mercado nacional fue favorecido por la experiencia adquirida al producir prendas de vestir para marcas internacionales importantes en la segunda mitad de la década de los noventa (Ramírez, Carmona y Muñoz, 2016). Actualmente, el mercado formal nacional -a diferencia de la década de los ochenta- demanda calidad y a su vez obliga a los empresarios a tener mayor responsabilidad social y carga fiscal. Además, exigen estándares iguales a lo que pedían las marcas internacionales, como ejemplo se puede citar la corporación Wal-Mart, el cual brinda la certificación al fabricante y al trabajador.

4. Producción

En cuanto a la dimensión de producción encontramos tres cambios: mayor número de diseños, ordenes de producción con menor número de prendas y la introducción a una nueva fase productiva. Con relación al primer cambio, los resultados encontrados muestran que la industria de la moda a nivel internacional se ha posicionado como una de las más dinámicas en la última década. Ello, ha provocado cambios importantes dentro la industria del vestido en general, como lo es en caso de Tehuacán. Anteriormente, cuando el municipio experimentó el auge exportador solo se producía para dos tendencias; primavera-verano y otoño-invierno. Ello, permitió la especialización de la mano de obra, pues realizaban operaciones repetidas constantemente de manera que se adquirió conocimiento, calidad y rapidez. En el mercado actual, se puede encontrar subdivisiones de las tendencias estándar.

Respecto al segundo cambio se observa que el aumento de diseños, a su vez, ha provocado que la producción en masa de prendas de vestir vaya desapareciendo. En la década de los noventa, una orden de producción por modelo tenía un promedio de 23 mil prendas. Actualmente, el número

demandado de prendas ha disminuido. Hoy una orden grande llega a tener en promedio tan solo el 10% de prendas que antes tenía una orden media.

Finalmente, en lo referente a la incorporación a una nueva fase productiva, encontramos que la misma crisis experimentada en 2001 obligó a los empresarios de Tehuacán ofrecer más servicios. Los hallazgos de la investigación muestran que los empresarios abandonaron el sistema de confección, donde el consorcio para el que producían ya mandaba el corte para enfocarse en producir, mediante la innovación, para nuevos nichos de mercado, como lo fue el diseño y marca propia de la empresa.

La idea de que las empresas se enfocaran en diseñar y producir una marca propia nace del mismo empresario que surge en la necesidad de mantenerse en el sector mediante la innovación. Este aspecto presenta a los empresarios como “protagonistas principales de las iniciativas y estrategias de desarrollo local” (Alburquerque, 2003, pág. 12). Por otra parte, retomando la idea de que las empresas del vestido pueden adquirir nuevas funciones en la cadena productiva resulta interesante mencionar que las marcas regionales no solo producen pantalones de mezclilla o prendas de vestir, sino que están apostando hacia otros nichos de mercado, como es la industria de la bisutería.

Las empresas que se quedaron fueron apoyadas por el mercado y la mano de obra, tanto así que hay empresarios que hacen su propia marca...” (Ramírez, 2018). “... la idea de la marca propia surge porque el pequeño y mediano maquilero produce para comercializar en el tianguis y vieron como el comerciante gana muy bien, se gana por prenda \$10.00 mínimo, mientras que por coser se gana \$3.00. Entonces surge la duda de porque no crear y vender mi propia prenda. Es por ello que los pequeños y medianos empresarios están creando su propia marca para vender su propio producto... (Ortigoza, 2018).

5. Tecnología

La experiencia de la industria maquiladora mexicana refleja que a pesar de que se ha documentado que han ocurrido cambios tecnológicos en el sector, este progreso hacia la tecnología moderna ha sido experimentado por pocas ramas industriales (Hernández, 2006). En este sentido, los resultados permiten se distinguir dos tendencias. Por un lado, con la entrada a nuevos nichos de mercado –como el diseño y marca propia- se demanda adquirir y desarrollar nuevas tecnologías *ad hoc* para esta nueva fase productiva.

En la industria de la mezclilla lo que ayuda es que se innove. Por lo que siempre se ha innovado. Ya cada empresa busca la forma de innovar, por ejemplo, muchos empresarios ya compraron un equipo de diseño por computadora (Ortigoza, 2018).

Por otro lado, con el término de la producción en masa y el surgimiento de subtendencias de moda que demandan producir en menores cantidades, las grandes maquinarias que se utilizaron durante el periodo de auge maquilador tuvieron que ser guardadas, quedando obsoletas pues su utilización ya no resulta rentable.

En ese momento donde había producción estándar había tecnología muy buena, por ejemplo, las pegadoras de traba automáticas, que la traba iba a la misma altura los 20 mil pantalones de mezclilla. Entonces el trabajador estar aquí y la maquina hacia el 80% del trabajo y el otro 20% restante era el trabajador. Lo mismo una pegadora de bolsa, la maquina te daba 1200 pegados de bolsa en una jornada normal, entonces ahora con una producción del modelo 1 que tiene 1200 prendas que lleva un tipo de bolsa y luego el modelo 2, otras 1200 prendas con otro tipo de bolsa

LA INDUSTRIA DEL VESTIDO EN TEHUACÁN, PUEBLA. DE LA CRISIS A LA REESTRUCTURACIÓN POSTMAQUILA

y el modelo 3 trae otro tipo de bolsa, entonces cambia tu forma de producir, esas máquinas que fueron inversiones muy grandes se fueron al rincón (Osorio, 2018).

6. Salarios y prestaciones

El cambio al modelo de producción orientado al mercado nacional conllevó no sólo a transformaciones tecnológicas, productivos y comerciales, sino que también se modificaron los salarios y prestaciones. En la etapa del auge industrial, el salario percibido por los trabajadores del sector era mayor que lo que se ofrecía en otros sectores e incluso mayor al salario de un profesionista, por lo que, la población tehuacanense buscó introducirse en el mercado laboral de la industria del vestido. Sin embargo, con el regreso al mercado nacional se generó una disparidad en los ingresos de las PYMES puesto que dejó de ingresar a las empresas entre 3 y 4 pesos por prenda. Esta situación provocó, a su vez, la caída de los salarios.

En su momento como el empresario cobraba en dólares pues el trabajador podía decir no pues yo quiero tanto. Hubo momentos en donde los encargados de línea ganaban hasta de \$4,000.00 a la semana y un profesionista en ese momento no ganaba ni \$1,800.00, entonces la gente decía mejor me voy a la maquila y me quedo en la maquila puedo ser jefe de línea. Un gerente yo digo que fácil ganaba semanario alrededor de \$12,000.00. Entonces ya 36, 38, 40mil pesos mensuales pues te convenía ser gerente de planta y muchos beneficios. Pero cuando se fue el dólar cambio mucho las cosas (Osorio, 2018).

Hoy en día el 80% de los empresarios de México te dan una fecha lo que tú entregues´... (Así pues) ... miércoles o jueves haces tú factura y yo te pago el día viernes para que tú pagues al trabajador. Y hubo momentos en la exportación en que tú hacías factura miércoles y jueves te pagaban y las del sábado el lunes te pagaban. Entonces era sensacional, esto si era trabajar, y se esforzaba uno por trabajar, casi casi abrir y abrir líneas y más gente y más gente... (Osorio, 2018).

La situación analizada en este apartado muestra claramente la necesidad de mejorar las condiciones salariales en pro de un desarrollo equitativo. Sin embargo, se debe reconocer que la creación de nuevos puestos de trabajos mayor calificados genera, a su vez, que estos trabajadores reciban mayor remuneración y tengan alcance a prestaciones laborales. Con lo anterior, se contribuye a un mejoramiento de la calidad de vida de estos y sus familias.

En el siguiente cuadro se resumen los cambios que caracterizaron la reestructuración de la industria del vestido en Tehuacán según los datos que obtuvimos.

Cuadro 1. Reestructuración de la industria del vestido de Tehuacán Puebla

Concepto	Dimensión	Indicador	Actualidad
Reestructuración Industrial	Tamaño	Tamaño de la empresa	Mayor presencia de PYMES
		Número de trabajadores	Menor número de trabajadores
	Mercado	Orientación de mercado	Pasó de extranjero a nacional
	Producción	Modelo de producción	Mayor número de diseños
			Ordenes de menor producción
		Fase productiva	De confección para transnacionales ahora se ofrece el servicio de paquete completo, además de que en la región hay marcas y diseños de empresarios tehuacanenses

	Tecnología	Cambio tecnológico	Uso de tecnología <i>ad hoc</i> para la nueva fase productiva
	Calificación	Tipo de calificación	Desaparecen manuales y se demandan trabajadores para la nueva fase productiva
	Salario	Nivel salarial	Menor nivel salarial

Fuente: Elaboración propia

Descritos los factores industriales y productivos que permitieron la transición hacia una etapa postcrisis de la industria del vestido tehuacanense, los siguientes párrafos abordan las estrategias empresariales, a partir de la eficiencia colectiva, en esta reestructuración.

La aglomeración de empresas y la mano de obra especializada –la cual era considerada de alta calidad- provocó que la región se hiciera de una buena reputación a nivel internacional, misma que después de la crisis contribuyó a la recuperación y expansión de la industria. Los beneficios derivados de la localización de las empresas en Tehuacán que favorecieron la recuperación del sector que con mayor frecuencia mencionan los entrevistados fueron la mano de obra especializada y la demanda del mercado nacional. Adicionalmente, los beneficios derivados de la acción conjunta que favorecieron la recuperación del sector en Tehuacán fueron la asociación de amigos, la introducción a una nueva fase productiva y la creación de PYMES por parte de ex empleados de las grandes empresas, como se menciona a continuación.

a) La mano de obra especializada en las maquiladoras del vestido

Abundante mano de obra y especializada dota a la región de ventaja, debido a que supone el nulo coste de que tienen los empresarios por obtener trabajadores y que estos últimos, a su vez, al saber que pueden ser sustituidos se esfuerzan por ser competitivos para mantener su puesto de trabajo. Todo esto significa que la escala de mano de obra especializada –derivado de las externalidades de tipo Marshalliano- es bastante fuerte. Esta ventaja favorece al desarrollo territorial y sustentable porque crece en un espacio que opera como unidad y se prolonga en el tiempo.

La industria sobrevivió a la crisis por dos razones. Una porque es un mercado que ha dejado muchas ganancias y la otra es porque la mano de obra en Tehuacán es muy reconocida es una de las mejores en cuestiones de calidad, tan es así que en la actualidad hay empresarios lanzando su propia marca porque hay mano de obra calificada. Aún hay marcas no tan reconocidas, pero si internacionales... (Ramírez, 2018). Nosotros nos hicimos calificados porque en su momento no existía tanta situación de cambio de diseño, hoy la industria se ha evolucionado mucho en el diseño... (Osorio, 2018).

b) Demanda del mercado nacional

El segundo atributo asociado a las externalidades que mencionaron los entrevistados es la importancia del mercado nacional. Este aspecto, aunque fue señalado con menor frecuencia reforzó en gran medida la subsistencia de la industria del vestido en el municipio de estudio. Esta ventaja está vinculada a la descrita en la sección anterior y a la tradición industrial del municipio.

El principal factor que permitió que se mantuvieran fue que el mercado nacional nos mantuvo, los que no pudieron sobrevivir fue porque estaban con gastos de exportación. Entonces, fabricar un producto de exportación requiere más costos, entonces muchos no sobrevivieron y cerraron y los

que más o menos pudimos solventar los gastos para el nacional fueron que actualmente subsistimos... (Ortigoza, 2018).

c) Conformación de las redes sociales en Tehuacán. Asociación entre amigos

Esta medida de asociación fue seguida por algunos empresarios cuando su empresa se encontraba en crisis. Sin embargo, no todos los implementaron dicha estrategia, algunos otros cambiaron de giro hacia otros sectores. Por lo que en el cuadro 2 solo se hace referencia a su existencia.

Me asocié con un amigo y volvimos a iniciar desde cero, pero para el mercado nacional... (Ortigoza, 2018). Pues muchos empresarios concluyeron su etapa en ese sector y emprendieron otras empresas. Por ejemplo, empresas constructoras, distribuidores o proveedores de la misma industria, área gastronómica (Osorio, 2018).

Nuevamente, este factor habla sobre el empoderamiento de los actores como gestores del desarrollo local. Por otra parte, un concepto inmerso en la idea de asociación empresarial y relacionado intrínsecamente en las teorías del desarrollo local es la confianza. Aunque el termino confianza es un concepto intangible complicado de definir si se puede argumentar que en la experiencia de los empresarios tehuacanenses se logra vislumbrar cómo a través de la confianza se logró la restauración industrial y, a su vez, contribuyó en la generación del desarrollo local humano.

d) La introducción en nuevas fases de la cadena productiva

La segunda característica a la que se hace referencia en este apartado se deriva de dos prerrogativas: uno, la ventaja de potenciar las capacidades de aprendizaje y el alcance a mayores economías de escala. Dos, la introducción en nuevas fases de la cadena productiva. Aquí son importante los argumentos de Dini, Mazzonis y Pérez (2006) cuando señalan que a través de las relaciones establecidas entre las empresas se crea un intercambio de información que amplía sus prácticas comerciales, tecnológicas y organizacionales. Además, dichas relaciones permiten recibir la información de manera rápida y eficiente, pero sobre todo facilita que los actores estén abiertos a los cambios que pudieran presentarse.

En el caso de Tehuacán, el aprendizaje se obtuvo durante el tiempo del auge exportador, en este periodo consorcios que tenían su matriz en otras partes del mundo llegaron a Tehuacán, trayendo consigo mano de obra especializada en la producción de prendas de vestir que capacitó a los trabajadores de la región.

Llegabas a ver que por ejemplo que de un consorcio se hacían dos plantas, la primera que se formó, empezó a traer, tenía su matriz en Centro América que era Costa Rica, entonces toda esa gente que vino pues capacitó a la gente de Tehuacán y se cerró la planta de allá y toda la gente de Tehuacán se quedó a trabajar y todo lo que se confeccionaba era de exportación. Ahí crece Teziutlán también porque la producción nacional se va para allá, pero ciertamente la mano de obra de Tehuacán se calificó a estándares internacionales... (Osorio, 2018).

En este proceso, los trabajadores y empresarios no solo aprendieron a coser, también obtuvieron conocimientos en términos de comercialización, calidad del producto, diseño, elaboración de la etiqueta de marca y corte. Además de que observaron el margen de ganancia que se obtenían en la fase de comercialización. Por ello, en tiempo de crisis los empresarios de la región optaron por producir y diseñar su marca propia. Dicha estrategia permitió a empresarios recuperarse de los desajustes del mercado experimentados en la década anterior. De manera que,

al ser un elemento mencionado con mayor frecuencia por los entrevistados, se concluye que tiene una presencia fuerte ante la reestructuración industrial.

En este contexto, los flujos de conocimiento dejaron rastros positivos en la región. Las marcas regionales son definidas como el resultado de los conocimientos de trabajadores y empresarios que decidieron patentarlos. Este proceso de registro es entendido como las ideas básicas que los actores industriales tienen e innovan para elaborar un producto propio. Un aspecto importante que surge con la introducción a una nueva fase productiva y que fomenta el desarrollo de la región es la realización de expo-ferias. Aunque ya en los años 2015 y 2016 la Cámara Nacional de la Industria del Vestido (CANAIVES) delegación Tehuacán llevaba a cabo expo-ferias de alcance regional fue a principios de este año cuando CDDMU anunció la primera edición de la exposición internacional Capital Jeans en la ciudad de Tehuacán, Puebla.

e) Creación de PYMES por parte de ex-trabajadores de fábricas exportadoras

El último factor de recuperación del sector que se indica en esta investigación está relacionado con la ventaja de potenciar las capacidades de aprendizaje. Después de la crisis que experimentó la industria del vestido de Tehuacán, se vislumbró un nuevo fenómeno; la creación de pequeñas empresas por parte de extrabajadores –gerentes u obreros- que fueron despedidos de las grandes fábricas.

Lo bonito de la industria es que te da oportunidades de crecimiento, si tú quieres crecer en la industria depende de ti. Porque muchas, muchas veces los puestos se le da agente que tienen experiencia, no que tiene escuela, yo tengo he tenido la oportunidad de trabajar con ingenieros recién egresados y no duran ni una semana, porque no tiene la experiencia y aparte tienen mucha responsabilidad y también debes tener mucha dedicación y mucha gente no le tiene gusto a la industria y pues truenan. Pero sí, la industria te da muchas oportunidades de superarte, de ahí han surgido muchos empresarios eh, o sea gente de la sierra que aquí llego como manual luego fue operario, luego encargado, luego puso su empresa y ahora son de los empresarios fuertes. Un ejemplo de ellos es el señor Rufino López, que ahora es el presidente de la cámara del vestido (Ortigoza, 2018).

Los nuevos empresarios de la industria del vestido captaron el aprendizaje mediante dos etapas; socialización y exteriorización. El primer tipo de conversión del conocimiento se da mediante la propia práctica. Mientras que el segundo tipo hace referencia al conocimiento que después de ser adquirido es transmitido, es decir, después de que el empresario tiene nociones sobre el proceso productivo, es “capaz de explicar las actividades que se llevan a cabo en cada área de trabajo y la capacidad que deben de tener los trabajadores para que realicen adecuadamente los procesos productivos” (Maza y Gutiérrez, 2014, pág. 21).

Esta situación contribuye a elevar el desarrollo humano del municipio, puesto que empodera a los empresarios y dota a la comunidad de individuos que buscan un progreso personal y material. Además, con esta estrategia seguida por los nuevos emprendedores de la región se fortalece la idea de Boisier (2005) al resaltar la habilidad local para reaccionar a desafíos externos convirtiéndolos en oportunidades y empodera a los actores sociales a través de un proceso de restitución de competencias.

f) Programas institucionales y su impacto fallido en la industria del vestido en Tehuacán

En la literatura se han encontrado algunos casos que exponen “la presencia de instituciones, tanto públicas como privadas, que han intervenido activamente con las empresas y que, de esta

manera, han contribuido al desarrollo exitoso de las experiencias”. En el caso particular de Tehuacán para el análisis sobre la presencia de instituciones se tomó como única referencia a la Cámara Nacional de la Industria del Vestido delegación Tehuacán (CANAIVES). Ello, debido a que es la institución que ha estado presente en las tres etapas de la industria en el municipio, convirtiéndose en el organismo que mayor peso tiene dentro del sector.

En este apartado cabe resaltar el interés que tuvo la CANAIVES en querer apoyar a los empresarios de la industria del vestido y generar mecanismos para su recuperación después de la crisis y adaptación en la reestructuración productiva. Sin embargo, el alcance de los dos últimos programas no tuvo un gran impacto. Debido a que los únicos beneficiados son los empresarios miembros de la cámara industrial. Por ello, se concluye que hubo una débil inferencia por parte de las instituciones en la reestructuración de la industria del vestido.

Hubo aprendizaje en todos los sentidos, en su momento la Cámara (del vestido) ofrecía capacitaciones todo el tiempo, todo el año había capacitación, había capacitación desde bandos intermedio y superior de producción, proceso de lavado, capacitación de prevención social todo lo que son brigadas de primeros auxilios y sismos. Había otras capacitaciones mayores, como por ejemplo, se llegó a tener una vinculación con el Tecnológico de Monterrey donde presentaron cerca de cuatro o cinco diplomados diferentes, uno de ellos muy importante que se llamaba el entorno de la globalización que era el gran paso que se iba a tener en todos los sentido donde ya íbamos a dejar de ser países e íbamos a ser un solo mundo y nos íbamos a enfrentar entre todos contra todos, y esa muchas empresas les brindaban ese diplomado a mandos superiores y mando intermedios. Los sábados, aquí en la Cámara se capacitaba a mucha gente, se daban capacitaciones para mecánicos impulsados por la Cámara de la industria del vestido en convenio con la principal distribuidora de máquinas de la ciudad de México que es Casa Díaz. Entonces, aquí había, después de las dos de la tarde hasta las siete de la noche daban cursos y que eran un estímulo porque se certificaban. Entonces eso, hoy, desafortunadamente se ha perdido. (Osorio, 2018).

Asimismo, la investigación considera que, desde la experiencia de la industria del vestido de Tehuacán, las ventajas con respecto a los programas y políticas públicas son nulas. Ello se debe a la no participación del gobierno e incluso algunos empresarios afirman que fue el mismo gobierno quien puso obstáculos durante la transición del sector. Este aspecto refleja en cierta medida la debilidad del gobierno local. Esta situación es de particular importancia ya que ello representa una limitación para el surgimiento, consolidación y mejoramiento de experiencias productivas locales.

No hubo programas, el gobierno dejo caer a la industria... (Ortigoza, 2018). Algo que afecta a la industria actualmente es que el estado de Puebla le cobra al patrón por tener trabajadores tres por ciento sobre nómina, es increíble que el mismo gobierno te quite el 3% sobre salarios de impuestos y hasta el sexenio anterior era 2%, cuando llego el sexenio de Moreno Valle lo subió de 2 a 3%. El gobierno del Estado de Veracruz, hace años ofreció muchos recursos, lamentablemente la idiosincrasia de la gente de Veracruz no dio. Al empresario no se le apoya. Esa situación no ayuda a la competencia. También es competencia desleal... (Osorio, 2018). La industria del vestido [...] es uno de los sectores que no ha recibido apoyo como si lo han hecho con otras actividades, a este lo han dejado solo a pesar del número importante de empleos que genera (Amayo, 2013).

De esta manera, con base en el análisis presentado en esta sección es importante remarcar que el actor que permitió la recuperación reestructurada del sector de la industria del vestido en Tehuacán fue el mismo empresario. Ello, debido a las estrategias tanto individuales –creación de empresas, diseño y marca propia- como a las de asociación que realizaron como respuesta a los

desajustes que trajo consigo la crisis, a la débil presencia de las instituciones y a la nula ayuda por parte del gobierno.

En resumen, en el cuadro 2 se presentan algunas características relevantes de la experiencia de la industria del vestido.

Cuadro 2. Características de la experiencia de la industria del vestido en Tehuacán

Economías Externas		Acción Conjunta			
Mercado Nacional	Mano de Obra Especializada	Capacidad de Aprendizaje, Alcance a economías de Escala	Asociación entre Amigos	Instituciones (CANAIVES)	Gobierno
Sí	Muy fuerte	Fuerte	Sí	Débil	No

Fuente: Elaboración propia

En este orden de ideas se determina que la reestructuración productiva de la industria del vestido condujo a un desarrollo local en términos económicos y sociales.

I.Desarrollo económico local.

Enfoque basado en el fortalecimiento de microempresas y proyectos productivos que impulsan la competitividad territorial, además se establece que la posibilidad de progreso depende de la capacidad de innovación (Gallicchio, 2010). La reestructuración permitió que el municipio experimentara una fase de crecimiento y cambio estructural en la economía regional, caracterizado por nuevas tecnologías para la elaboración de nuevos productos y operaciones del sector- es preciso mencionar que si bien la tecnología utilizada en este proceso no es de última generación si es más avanzadas en comparación a la que se tenía en dicha región en fases anteriores.

Asimismo, la actualización funcional –creación de diseño y producción de marca propia- impulsó un reposicionamiento del conglomerado y a su vez, generó un mayor ingreso para los empresarios que se dedicaron a esa nueva fase productiva ya que se abandonaron actividades de bajo valor agregado –como lo es el ensamble- y son sustituidas por actividades de mayor valor agregado.

En términos de empleo, el impacto de la reestructuración fue más allá, pues permitió el surgimiento y expansión de nuevos puestos de trabajo, los cuales requieren mayor calificación. Este último punto, a su vez, conlleva a mejores condiciones laborales, salarios mejor remunerados y tengan acceso a prestaciones de ley.

El desarrollo local en términos económicos se encuentra ligada a un cambio en la función de producción con uso de nuevas tecnologías, articulación de los sistemas productivos locales, vinculación del tejido empresarial y actores industriales, así como fomento de la creación de nuevas empresas. Lo anterior sustenta la idea de que el desarrollo regional es “institucionalizado, participio, planificado y es innovador, especialmente porque innova en el modelo de gestión” (Formichella, 2004, pág. 9) basado en la incorporación de conocimientos sobre calidad y mercados.

II.Desarrollo social local.

Desde esta perspectiva el desarrollo está relacionado con el proceso de expansión de las capacidades que cada individuo tiene en el territorio, entendiendo por capacidades aquellas ventajas comparativas que los sujetos poseen para la realización multidimensional de actos valiosos, es decir, las oportunidades y derechos inherentes a la condición humana (Sen, 1999). Por lo cual, en este punto se destaca el papel de los individuos en las sociedades, otorgando una visión más compleja pero mayormente humana, entendiendo que “el desarrollo no lo hace nadie sino las personas en su individualidad y en su sociabilidad” (Boisier, 2004, p. 3).

En este sentido, la organización de ferias proporcionó la oportunidad de comercializar productos, obtener conocimiento sobre la competencia y mostró a la región competitiva. Además, favoreció la absorción de nuevas ideas que han incentivado el derrame de información y conocimientos en la región de estudio, lo cual permite el desarrollo individual y colectivo del ser humano mismos que fortalecen sus dinámicas económicas, sociales, culturales e institucionales, en pos de elevar la calidad de vida de los habitantes de un determinado territorio que actúa como unidad.

A partir de lo anterior, podemos concluir que en Tehuacán se logra vislumbrar la importancia y empoderamiento de los actores –en específico el desarrollo de capacidades humanas de trabajadores y empresarios- y de su identidad –la cual supone la cooperación de actores y la conciliación de intereses de diferentes ámbitos-, así como la articulación de diferentes políticas – casi nulas pero existentes- y programas verticales y sectoriales en el desarrollo local.

Conclusiones

La reestructuración productiva de la industria del vestido de Tehuacán permite definir un periodo de reconfiguración a partir de la caída de exportaciones en el año 2000. Este periodo, denominado de transición, ha significado un momento de ruptura y al mismo tiempo marca el inicio de un contexto diferente, en el cual, se vislumbra el empoderamiento de los actores del entorno industrial, es especial de los empresarios quienes ejecutaron estrategias, a partir de la eficiencia colectiva, para hacer frente a este momento.

La investigación contribuyó a caracterizar los cambios que surgieron con la reestructuración del sector, así se identificaron al menos nueve cambios referentes al tamaño de la empresa –mayor presencia de PYMES- el número de trabajadores –menor número de trabajadores-; orientación de mercado –pasó de exportación a nacional-; el modelo de producción –mayor número de diseños y ordenes de menor producción-; la fase productiva -de confección para trasnacionales ahora se ofrece el servicio de paquete completo, además de que en la región hay marcas y diseños de empresarios tehuacanenses-; y el cambio tecnológico –abandono de tecnologías para la producción en masa y uso de tecnología *ad hoc* para la nueva fase productiva-; tipo de calificación de los trabajadores –desaparecen manuales y se demandan trabajadores para la nueva fase productiva, por ejemplo, diseñadores creativos-; nivel salarial –menor nivel salarial-. Con estos resultados, se aportan algunos elementos olvidados por la teoría como el regreso a la producción nacional y la inserción a nuevas fases productivas.

Se encontró que los elementos propuestos por la eficiencia colectiva tales como la producción para el mercado nacional, la mano de obra especializada, las acciones conjuntas entre amigos y la presencia de la CANAIVES –como institución de coadyuva- fueron la base para la

recuperación del sector. Siendo los dos primeros elementos los que mayor presencia tuvieron en el periodo de transición.

Este argumento permite contribuir un factor central a la discusión de acciones conjuntas, puesto que este tipo de acciones entre empresas resulta algo complejo de realizar debido al nivel de confianza que debe haber entre ellas, esta investigación añade que es necesario empezar a realizar asociaciones en menor nivel, en el caso de Tehuacán se dan a nivel de amigos.

El estudio permite observar a una comunidad industrial capaz de liderar un proceso de cambio estructural mediante el uso eficiente de las ventajas existentes en el entorno industrial y el empoderamiento de los actores. Por lo tanto, se concluye que este proceso de reestructuración productiva generó un efecto positivo en el desarrollo de Tehuacán.

Bibliografía

- Albuquerque, Francisco (2003) Teoría y práctica del enfoque del desarrollo local. Chile: Unión Europea.
- Barrios, Martín y Santiago, Rodrigo (2003) Tehuacán: del calzón de manta a los blue jeans. Tehuacán, Puebla: Comisión de Derechos Humanos y Laborales del Valle de Tehuacán, A. C.
- Boisier, Sergio (2004), Una revisión heterodoxa del desarrollo (territorial): Un imperativo categórico, en Revista de Estudios Sociales, CIAD, enero-junio, 12 (23), pp. 9-36.
- Boisier, Sergio (2005) ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? Revista de la CEPAL, 86, pp. 47-62.
- Díaz, Octavio y Gutiérrez, Edgar (2014) La industria de la confección en tres localidades, producción a la mexicana. Compendium, 17(32), pp. 5-26.
- Dini, Marco, Mazzonis, Danielle y Pérez, Roxana (2006) Acciones colectivas: Generación de confianza y cooperación para la competitividad. s.l.: Fondo multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo.
- Formichella, María (2004). El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. Buenos Aires: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.
- Gallicchio, Enrique (2010) ¿El desarrollo Local está de Moda? Las visiones del Desarrollo Local. Conceptos Críticos. Universitas Forum, 2(1).
- García, Verónica (1995) El sector textil y la industria del vestido en el tratado de libre comercio. Xalapa, Veracruz: Universidad Veracruzana.
- Hernández, Elena (2006) Estrategias de reestructuración productiva de los empresarios tapatíos de la industria del calzado. Guadalajara, Jalisco: Universidad de Guadalajara.
- Hernández, Luis (2011) Heterogeneidad laboral y transformaciones territoriales en el mundo rural contemporáneo del Valle de Tehuacán, Puebla. En: El trabajo de la crisis. Desafíos y oportunidades. Mérida, Yucatán: Asociación Mexicana de Estudios del Trabajo, pp. 1-21.
- Juárez, Huberto (2004) Allá... donde viven los más pobres: Cadenas globales-regiones productoras la industria maquiladora del vestido. México, D.F.: Universidad Obrera de México.

LA INDUSTRIA DEL VESTIDO EN TEHUACÁN, PUEBLA. DE LA CRISIS A LA REESTRUCTURACIÓN
POSTMAQUILA

- Martínez de Ita, María, Sánchez, Germán y Campos, Guillermo (2005) La industria maquiladora de exportación en el estado de Puebla. En: Modelos de producción en la maquila de exportación: La crisis de Toyotismo Precario. México, D.F.: UAM, Plaza y Valdez Editores.
- Muñiz, Isabel (2014) Consecuencias de la incorporación de la industria del vestido y la confección como estrategia de desarrollo en la región de Tehuacán, Puebla. Puebla: Colegio de Postgraduados.
- Muñiz, Isabel, Ramírez, Benito y Juárez, José (2010) De campesino a obrero: transformación de la vida cotidiana en la industria maquiladora de Tehuacán, Puebla. En: Aportes desde la Psicología y Sociología a la Ruralidad. México, D.F.: Universidad Autónoma Indígena de México, pp. 65-86.
- Ramírez, Benito, Carmona, José y Muñiz, Isabel (2016) Violencia laboral y violación de derechos laborales de la industria del vestido y la confección en Tehuacán, Puebla. Tehuacán, Puebla: s.n.
- Santiago, Eduardo (2011) Para ser maquilador se necesita no tener corazón: Neoliberalismo y diversificación empresarial en la industria maquiladora del vestido del sur de Puebla. Guadalajara, Jalisco: Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social.
- Santiago, Rodrigo y Red Solidaria de la Maquila (2010) La industria del vestido de Tehuacán en tiempos de crisis. Tehuacán, Puebla: Red de la Solidaridad de la Maquila.
- Sen, Amartya (1999). Development as freedom. Anchor Books. Nueva York, Estados Unidos.
- Sosa, Mónica y Rangel, Gabriel (2007) Análisis del desarrollo económico del municipio de Tehuacán, Puebla y líneas de acción para su desarrollo local. Revista Mundo XXI, pp. 46-59.

Entrevistas

- Ortigoza, Alfonso (2018) Reestructuración industrial y eficiencia colectiva [Entrevista] (26 febrero 2018).
- Osorio, Renato (2018) Reestructuración industrial y eficiencia colectiva [Entrevista] (5 marzo 2018).
- Ramírez, Reyna. 2018. Reestructuración industrial y eficiencia colectiva [Entrevista] (24 febrero 2018).

Referencias electrónicas

- Amayo, Apolonia, 2013. Milenio 2020. [En línea] Avaliable at: <https://www.milenio.com/negocios/el-50-de-maquiladoras-en-tehuacan-han-cerrado> [Último acceso: 19 Julio 2020].
- Hernández, Luis, s.f. Observatorio Geográfico América Latina. [En línea] Avaliable at: <http://observatoriogeograficoamericalatina.org.mx/egal12/Geografiasocioeconomica/Geografiaespacial/65.pdf> [Último acceso: 21 Julio 2020].